

Государственный

Университет

Управления



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА «ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ»

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

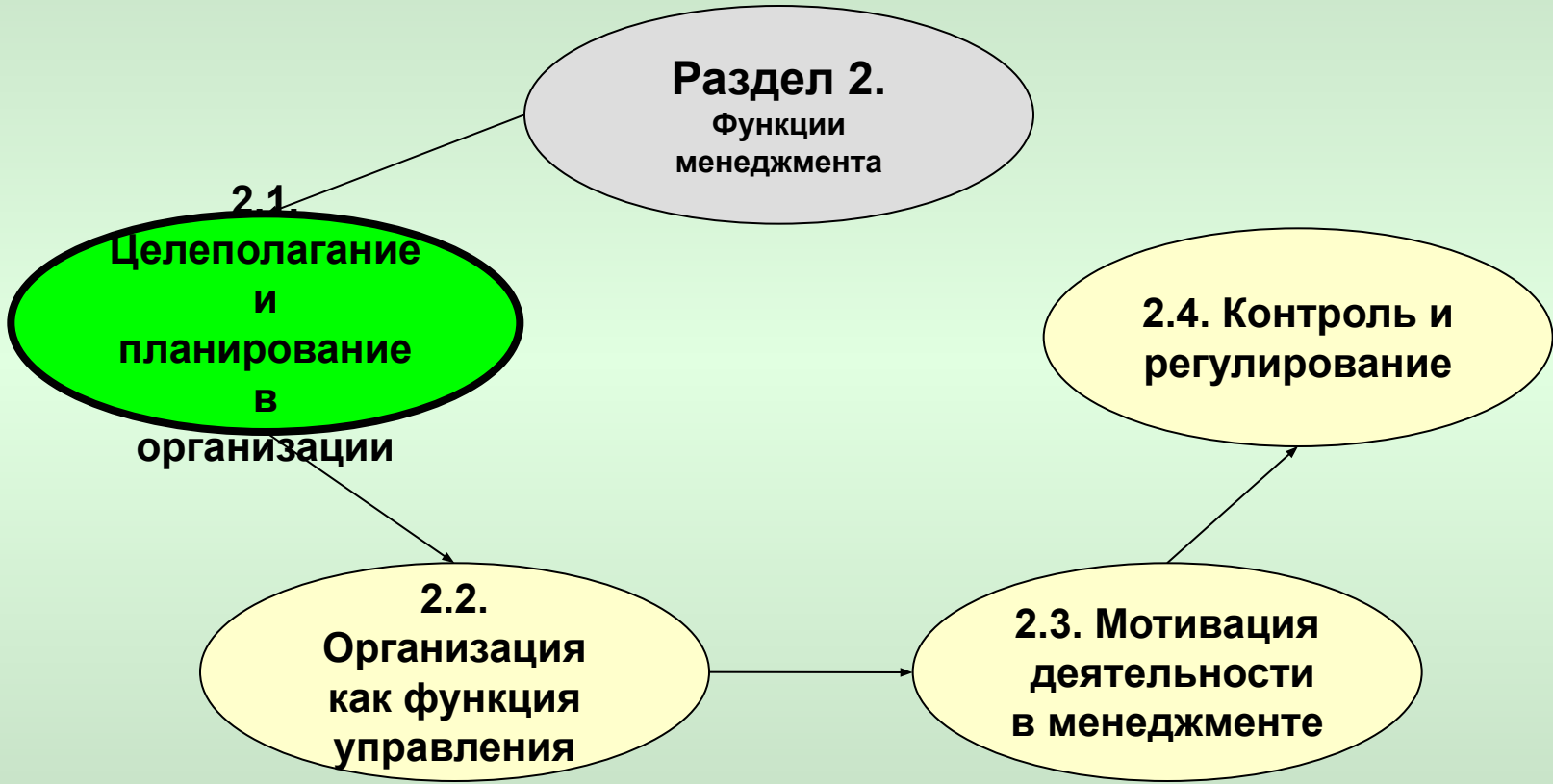
## 2.1. Целеполагание и планирование в организации

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО СОДЕРЖАНИЯ

**Автор** – ТОМОРАДЗЕ Илья Владимирович

МОСКВА - 2006

**Место главы «Целеполагание и планирование»  
в макроструктуре раздела «Функции менеджмента»**



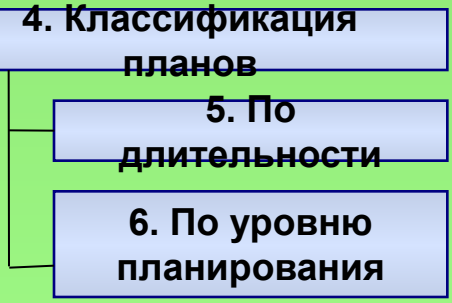
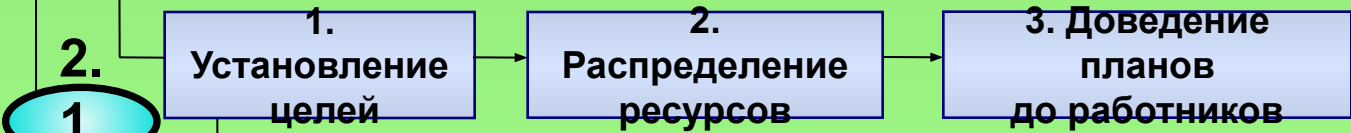
## 2.1. Целеполагание и планирование содержание

8 2.1.1. Планирование

1  
5 2.1.2. Целеполагание

2  
8 2.1.3. Стратегия планирования

## Планирование



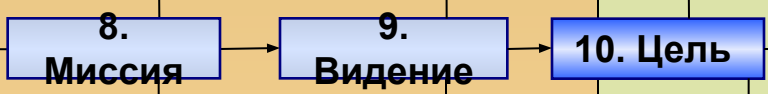
2.  
1.

2.  
1.  
2

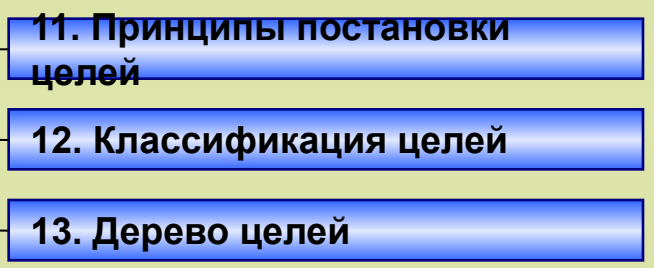
2.  
1.  
3

## Целеполагание

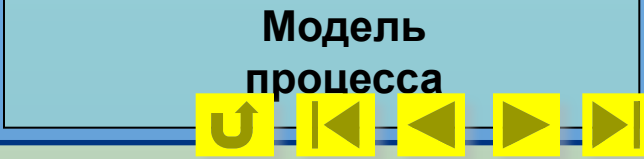
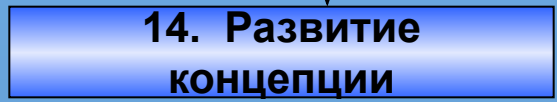
### 7. Типы целевых установок



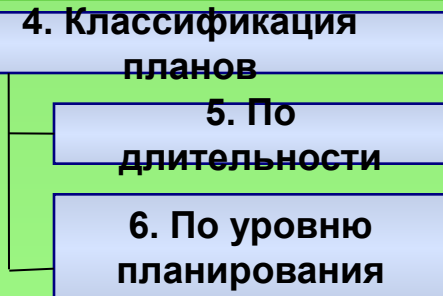
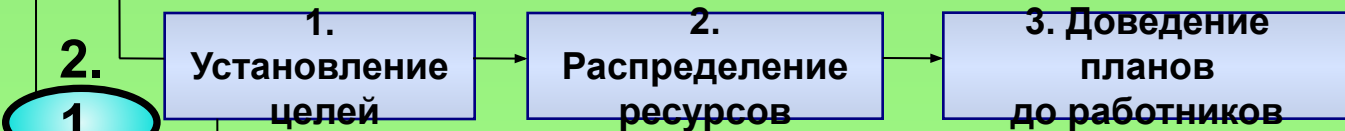
### Система целей



## Стратегическое планирование



## Планирование



1.

2.

1.

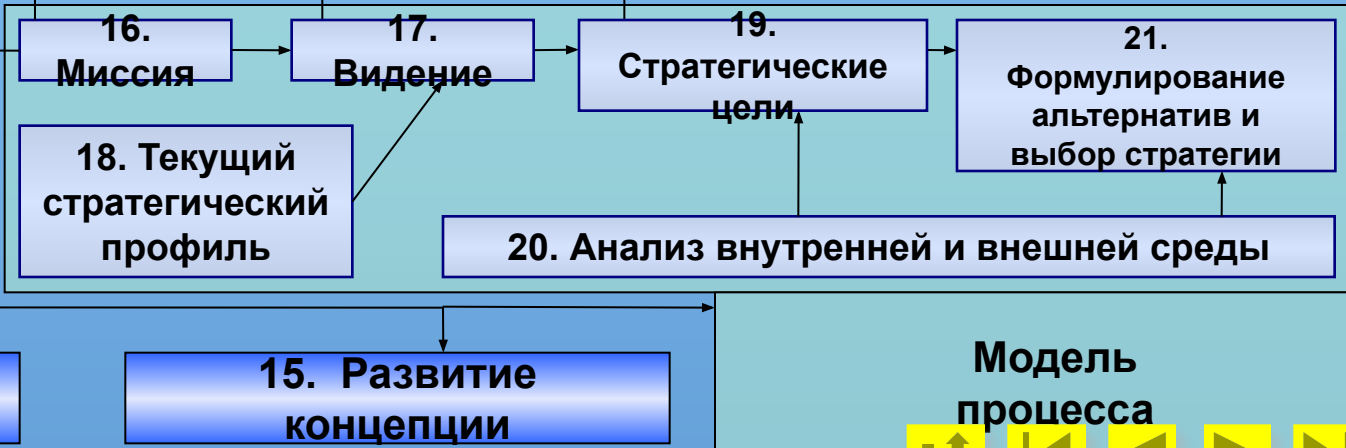
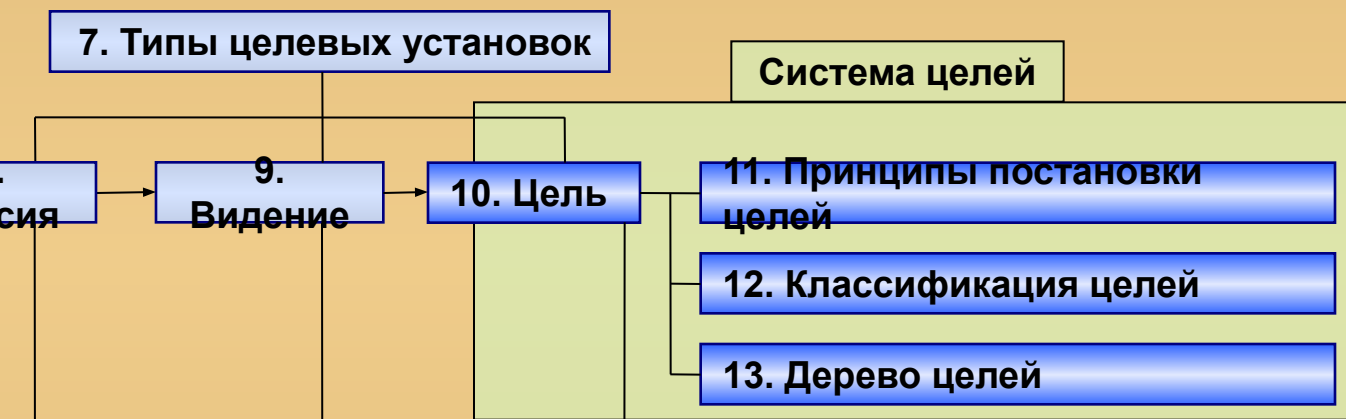
2.

1.

2.

3.

## Стратегическое планирование



Тема:

**Целеполагание и планирование**

Введение (к. 3÷7)

1. Планирование (к. 8÷14)

2. Целеполагание (к. 15÷27)

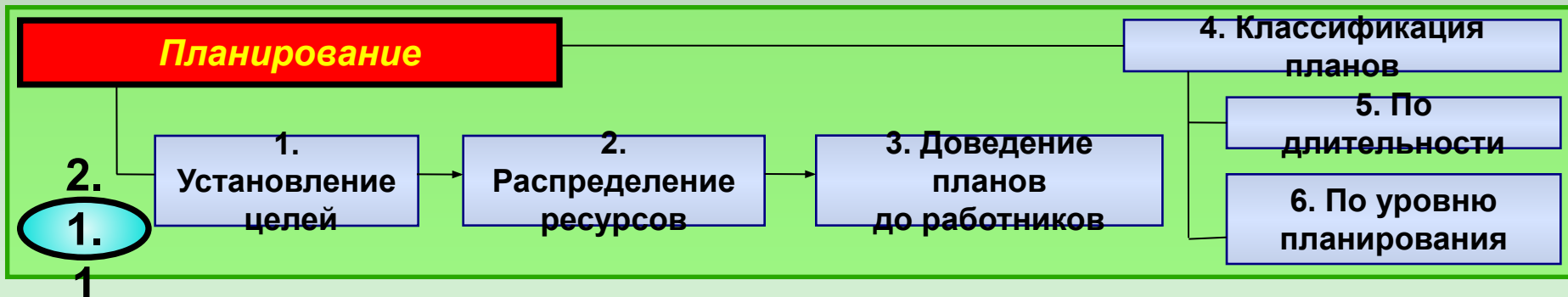
3. Стратегическое  
планирование (к. 28÷42)

Заключение (к. 43)

## 2.1. Целеполагание и планирование содержание

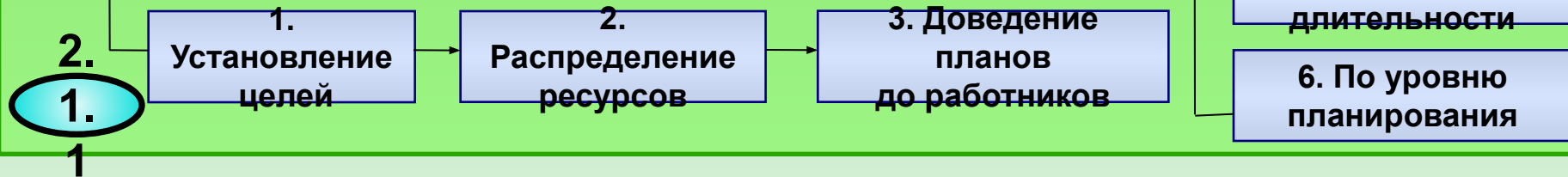
- 9 2.1.1. Планирование
- 15 2.1.2. Целеполагание
- 28 2.1.3. Стратегия планирования



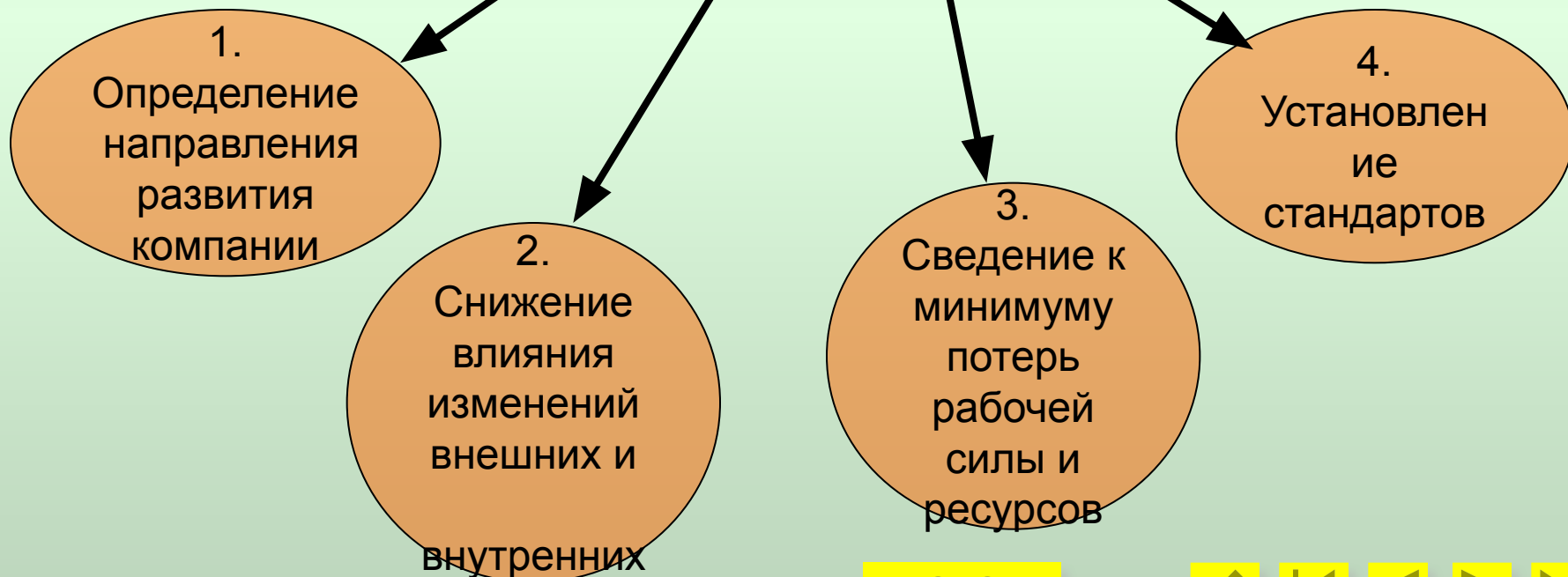


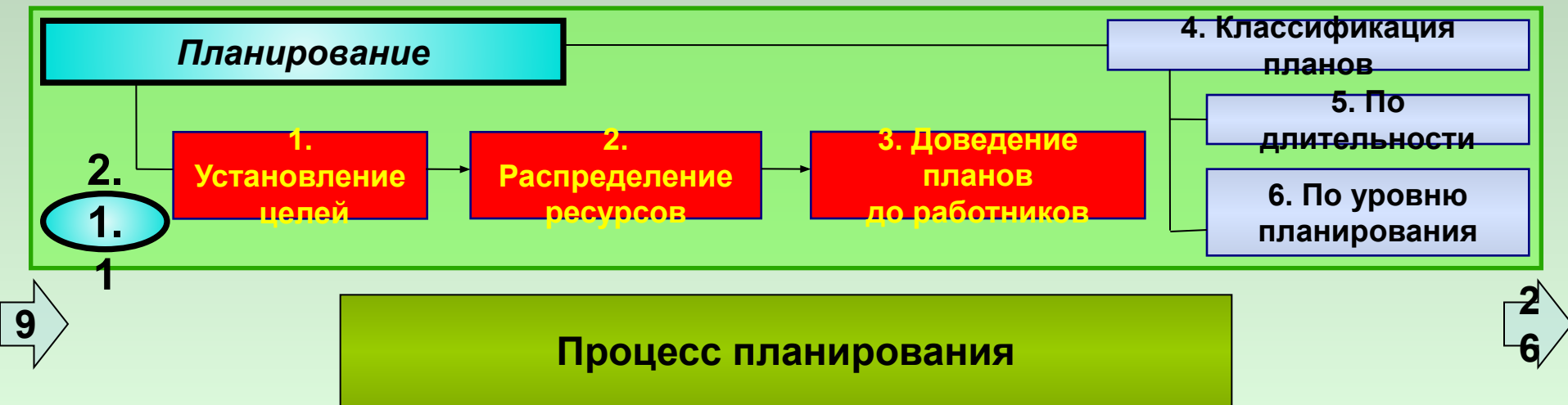
**Планирование** - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации в целом, её подразделений, функциональных подсистем, отделов и служб

## Планирование



## Планирование



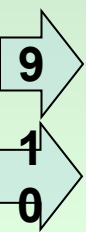
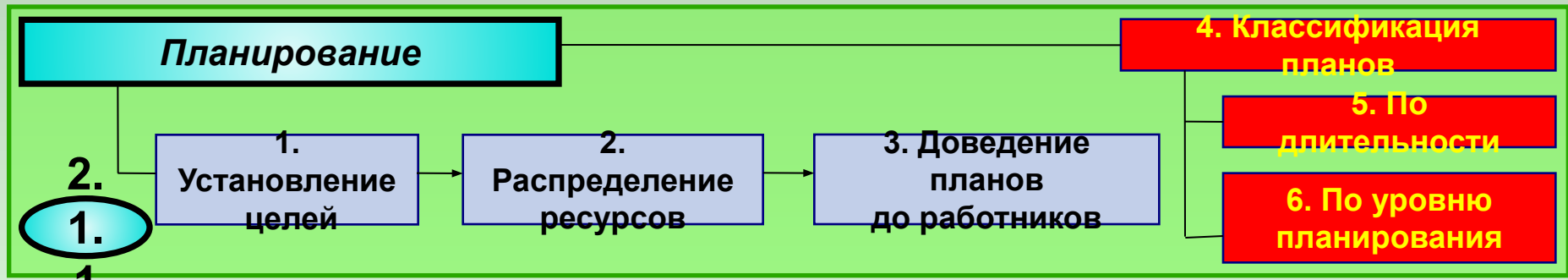


1. Установка целей и задач

2. Разработка стратегий, программ и планов

3. Распределение ресурсов

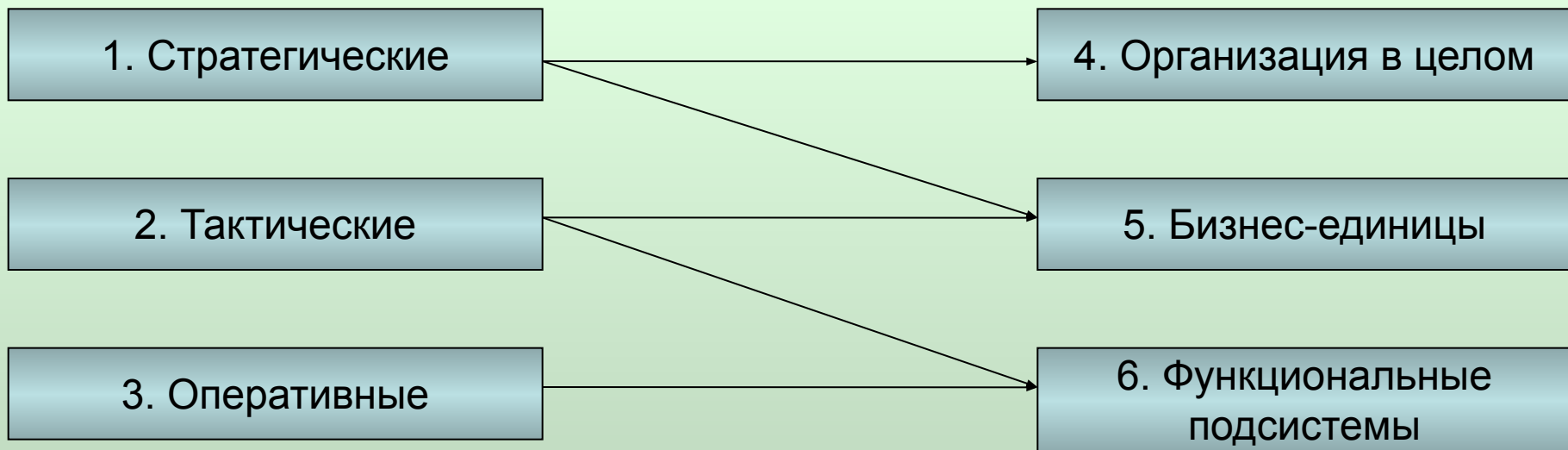
3. Доведение планов до работников



Типы планов по длительности планового периода



Уровни организационного планирования



## 2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

### 2.1.1. (к. 8-15)

#### Почему необходимо планировать?

- для определения направления развития компании (к. 10-1)
- для снижения затрат (к. 10-2)
- > для рационализации использования ресурсов (к. 10-3)

> для установления стандартов (к. 10-4)

Процесс планирования (к. 11)

Ядро планирования –  
**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ** (к. 11-1)

> разработка программ, стратегий, планов (к. 11-2)

> определение необходимых ресурсов (к. 11-3)

> доведение планов до исполнителей (к. 11-4)

## 2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Планы разделяют (к. 12):

- по длительности периода (к. 12-1÷3)
- по структурным составляющим (к. 12-4÷6)

они взаимно увязаны и представляют единую систему планов

## 2.1. Целеполагание и планирование содержание

8

2.1.1. Планирование

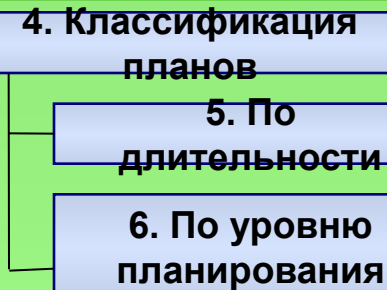
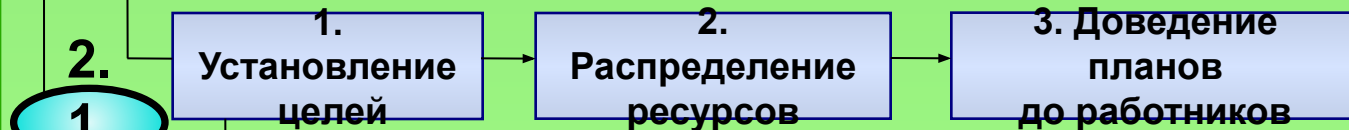
1  
9

2.1.2. Целеполагание

2  
8

2.1.3. Стратегия планирования

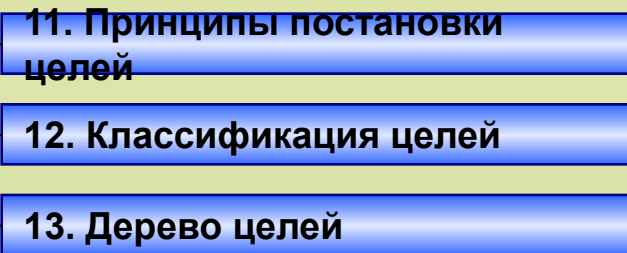
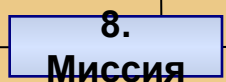
## Планирование



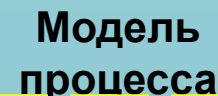
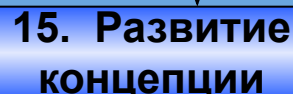
## Целеполагание

### 7. Типы целевых установок

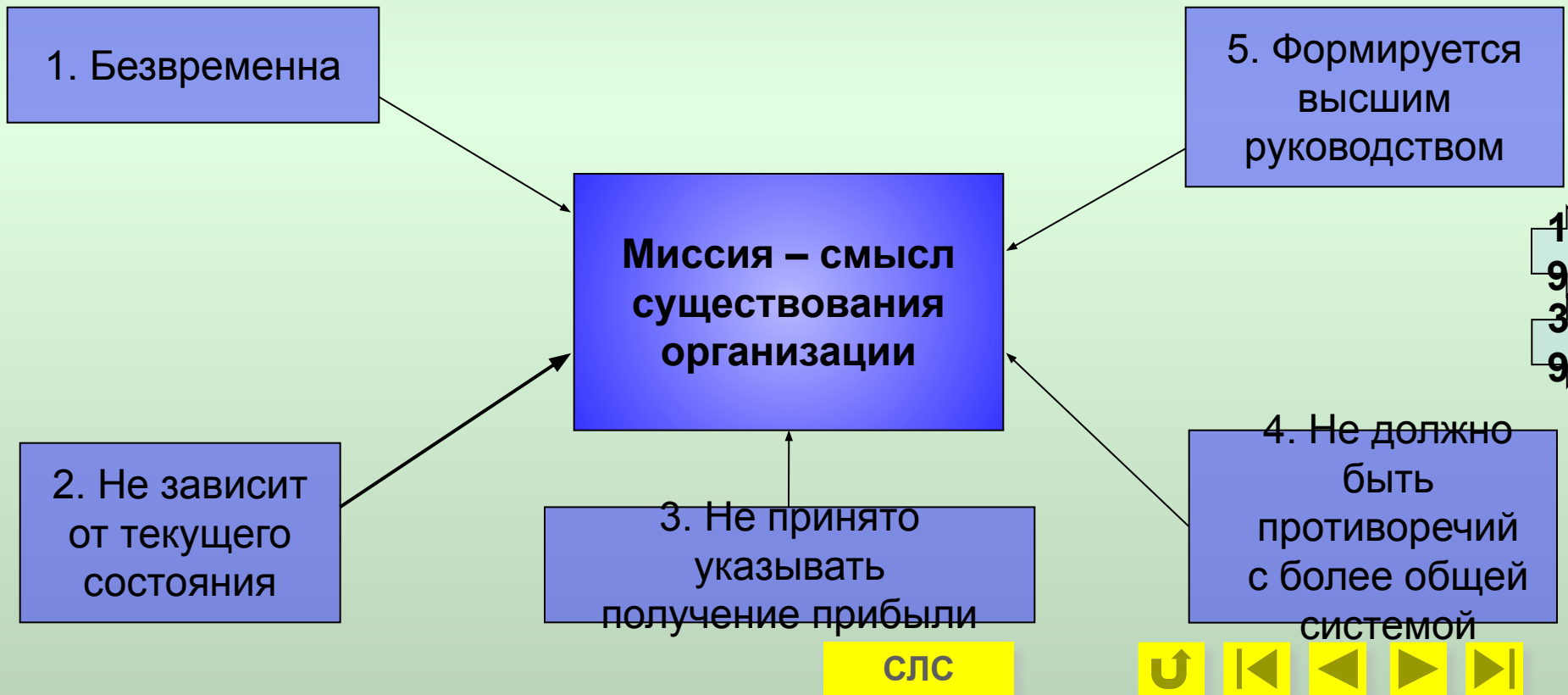
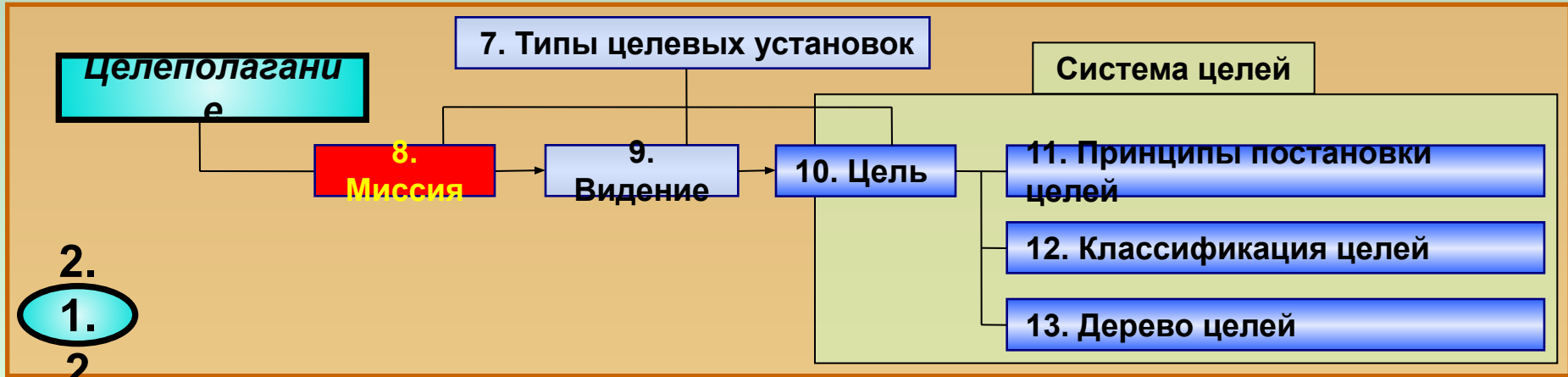
### Система целей

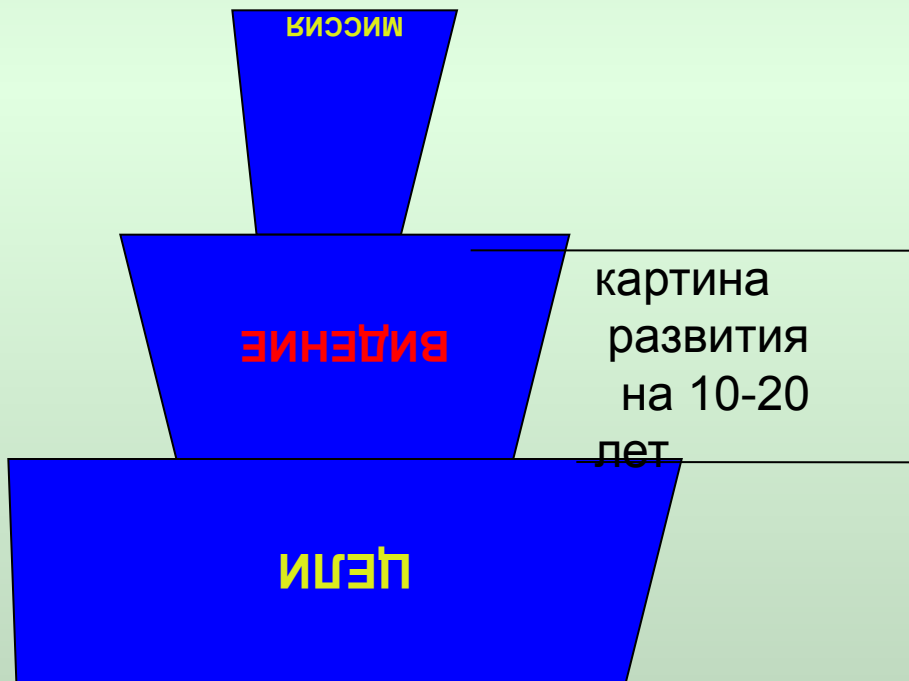
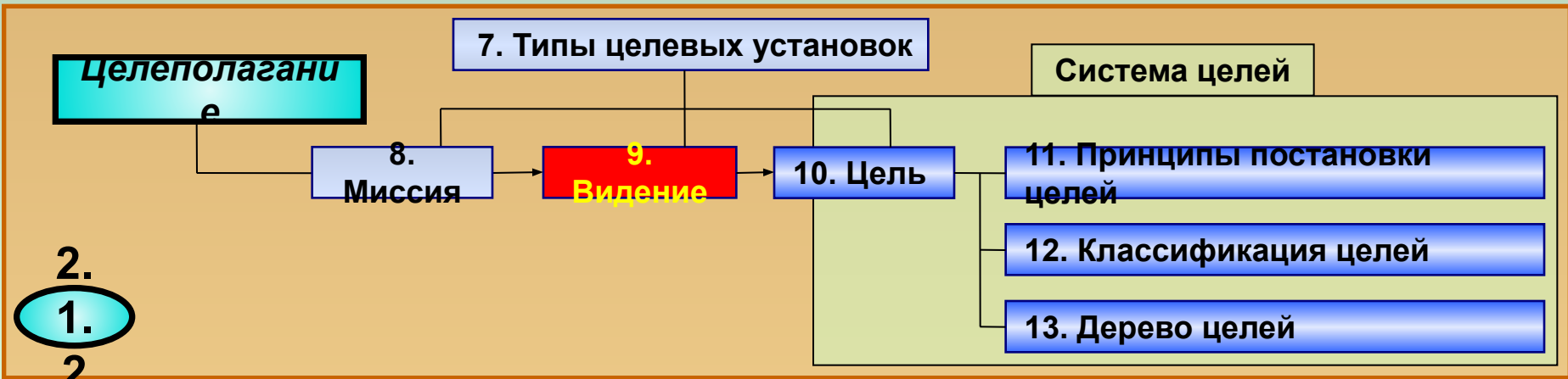


## Стратегическое планирование

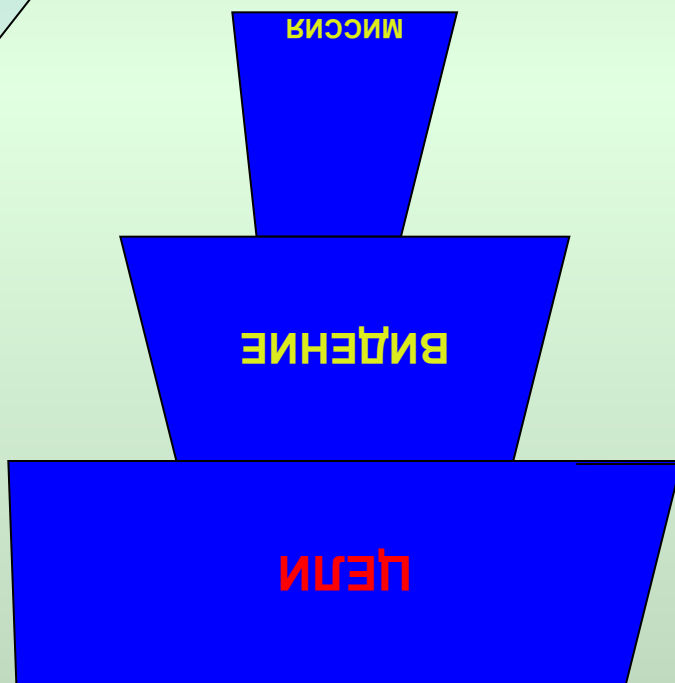
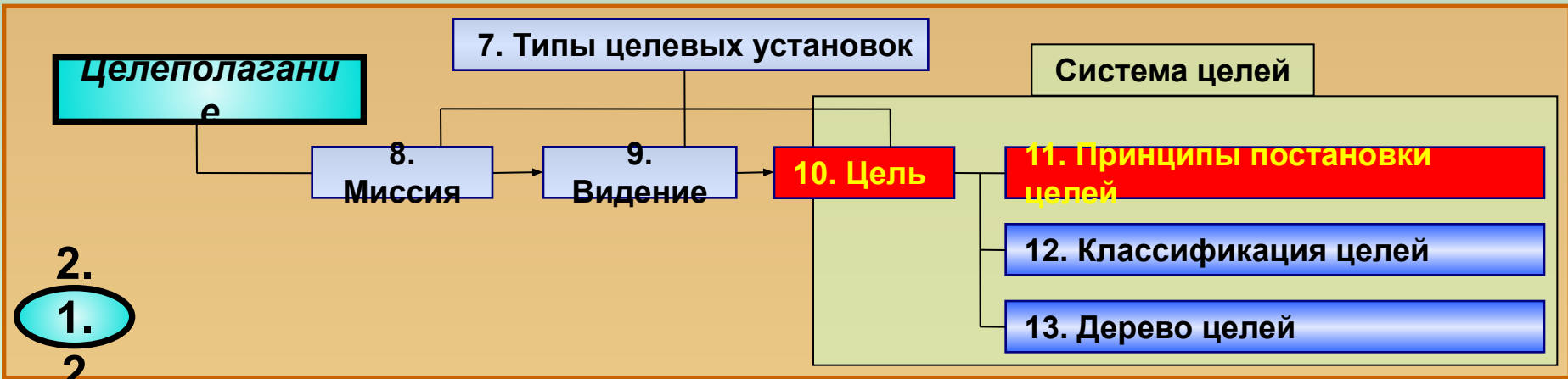




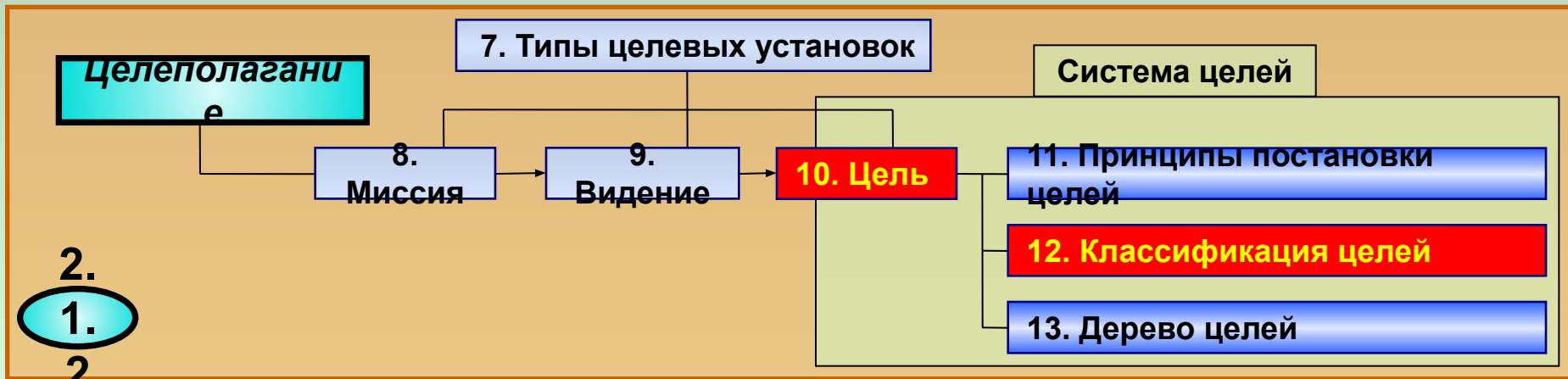




2. 1. Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем ?
4. 2. В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он станет в будущем ?
2. 3. Кто является потребителями и на какую группу покупателей ориентироваться в будущем ?
5. 4. Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей ?
- 9.

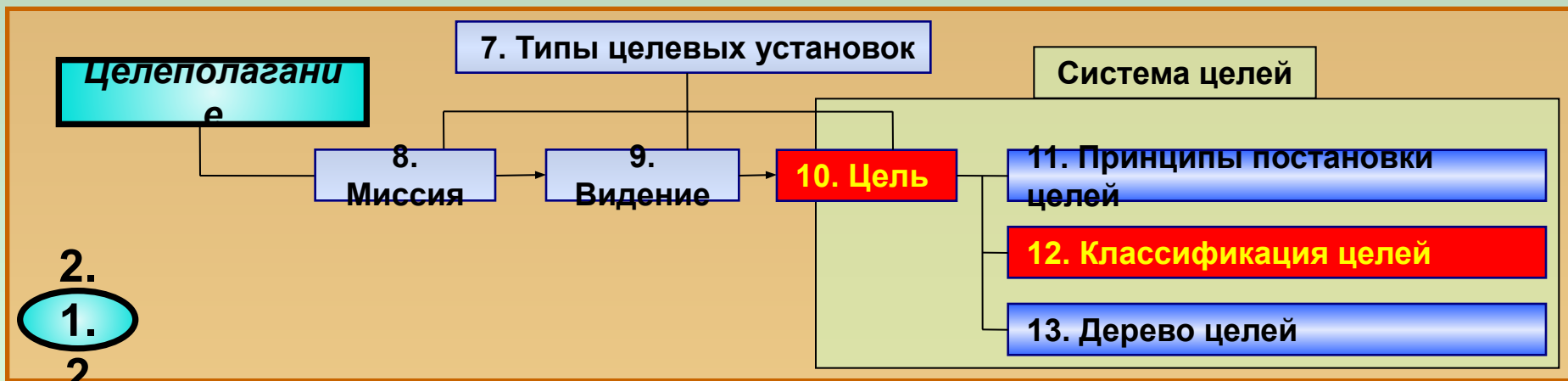


- 1. Четкие временные рамки.
- 2. Конкретность содержания и реальная достижимость.
- 3. Адресность и возможность осуществления контроля.
- 4. Непротиворечивость и согласованность.



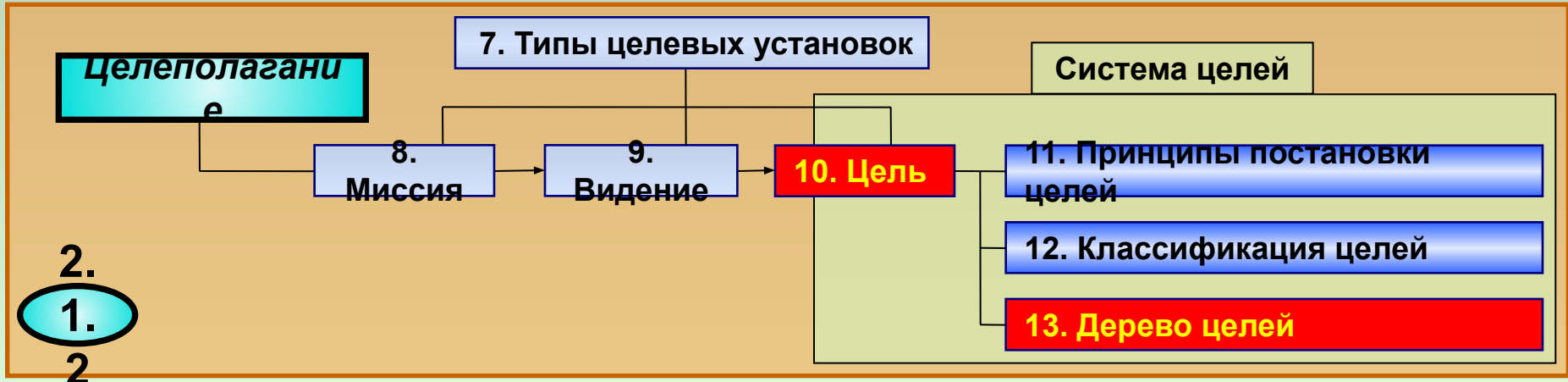
1  
9

Критерии классификации	Группы целей
<i>Период времени</i>	Стратегические, Тактические, Оперативные
<i>Содержание</i>	Экономические, Социальные, Организационные, Технические, Научные, Политические, Экологические,
<i>Приоритетность</i>	Особо приоритетные, Приоритетные, Остальные



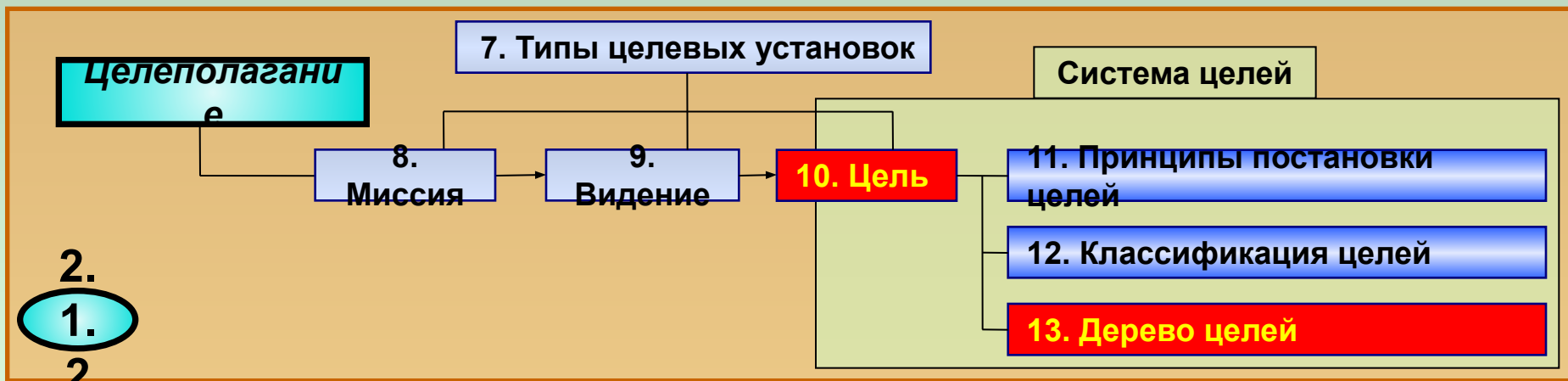
1  
9

<i>Повторяемость</i>	Постоянно решаемые, Разовые (новые)
<i>Организационная структура</i>	Цели организации, Цели подразделений
<i>Функциональные подсистемы</i>	Маркетинг, Инновации, Производство, Финансы, Персонал, Менеджмент



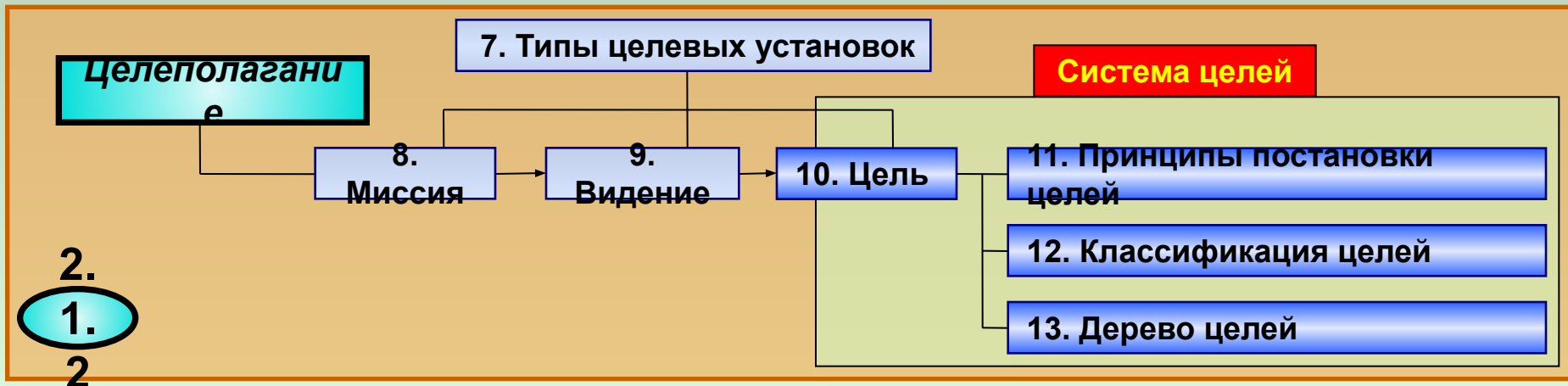
## Уровни декомпозиции дерева целей





## Принципы построения дерева целей

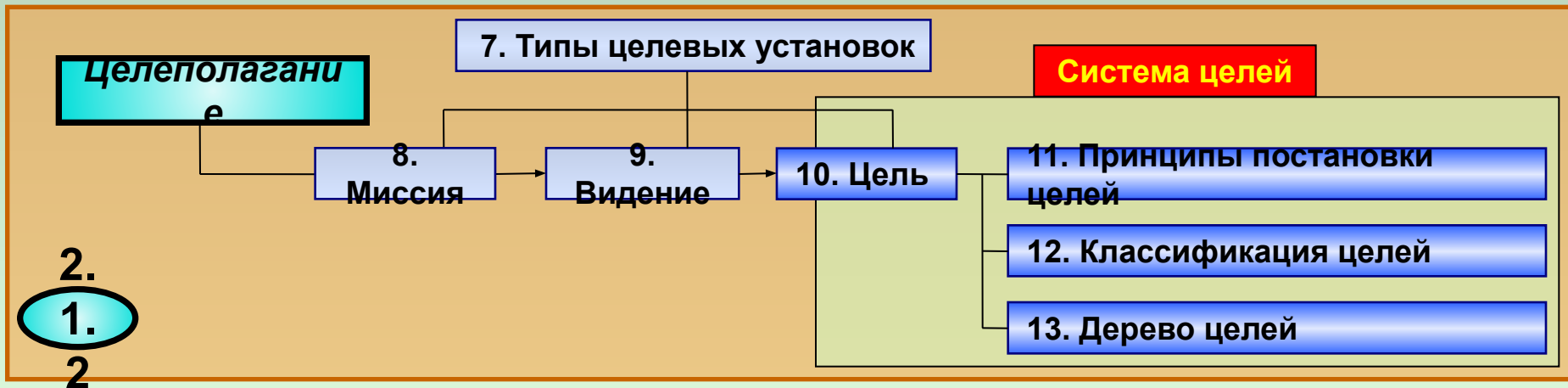
- В вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей
- Главное правило декомпозиции цели любого уровня: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня
- Подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга



## Главные задачи системы управления по целям

1. Оценка широкого спектра коммерческих, производственных и социальных процессов
2. Проверка истинности утверждений, заложенных менеджером в основу проводимого курса
3. Оценка и прогнозирования поведения отдельных работников, подразделений
4. Совершенствование деятельности организаций

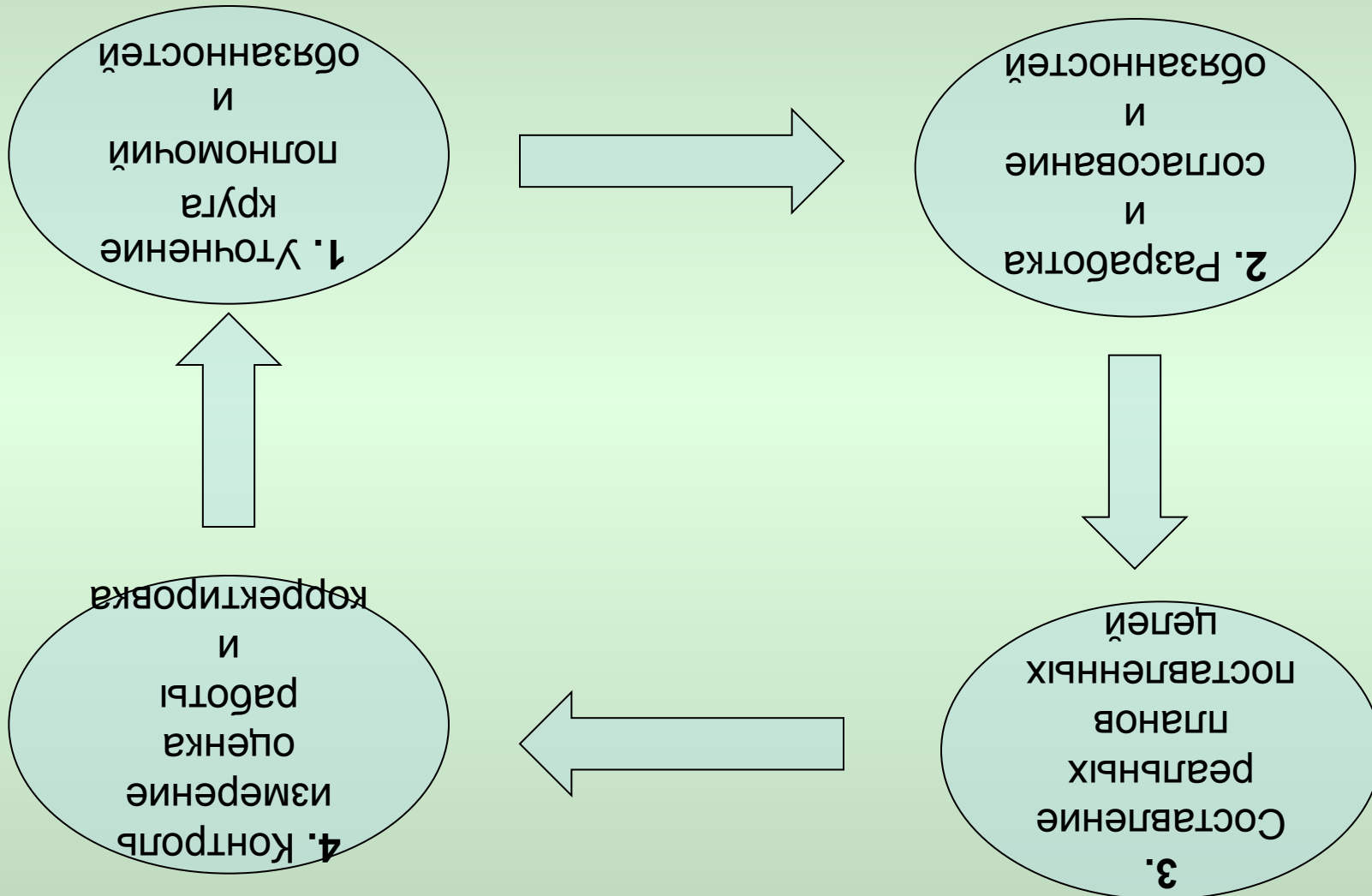




## Принципы управления по целям

1. Метод должен максимально полно охватывать цели организации
2. Каждый руководитель должен иметь чёткие цели полномочия и обязанности
3. Вся система целей согласуется и в зависимости от этого организуется работа по их выполнению

### Процесс управления по целям



## 2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

### 2.1.2. (к. 16÷27)

1.



У  
С  
Т  
А  
Н  
О  
В  
К  
И  
  
Ц  
Е  
Л  
Е  
В  
Ы  
Е

2. Миссия – смысл существования организации (к. 17)

3. Видение – картина развития на 10-20 лет (к. 18)

4. Цели – это конкретизация миссии в форме доступной для управления процессом ее реализации (к. 19).

5. Для представления системы целей можно использовать дерево целей (к. 22÷23)

6. Управление по целям – позволяет эффективно реализовывать поставленные цели (к. 24÷26)

## 2.1.3. Целеполагание и планирование содержание

8

2.1.1. Планирование

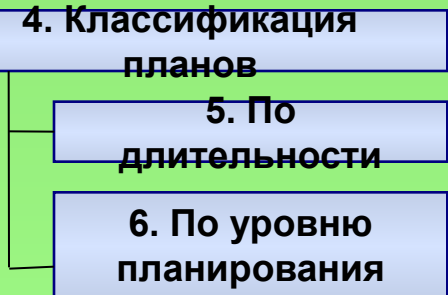
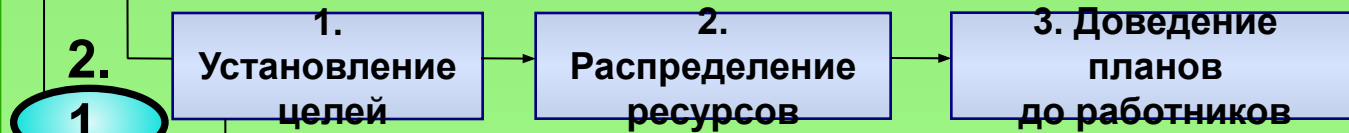
1  
5

2.1.2. Целеполагание

2  
9

2.1.3. Стратегия планирования

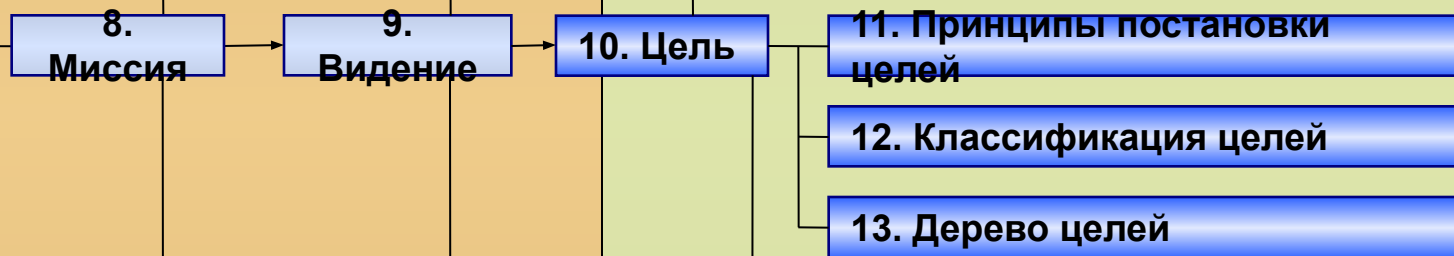
## Планирование



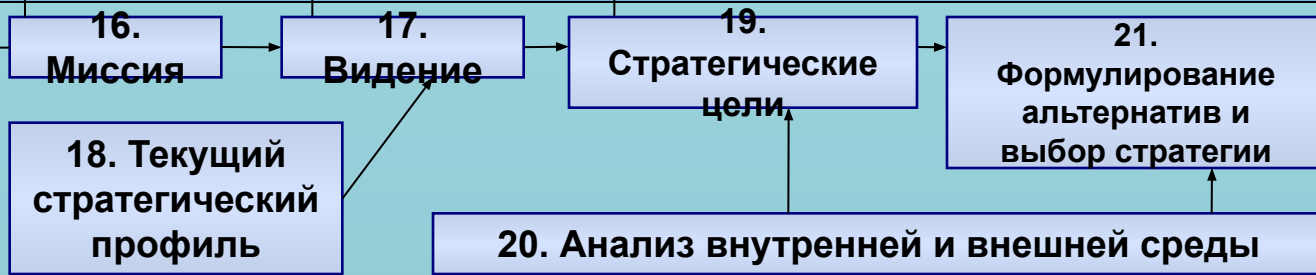
## Целеполагание

### 7. Типы целевых установок

### Система целей



## Стратегическое планирование

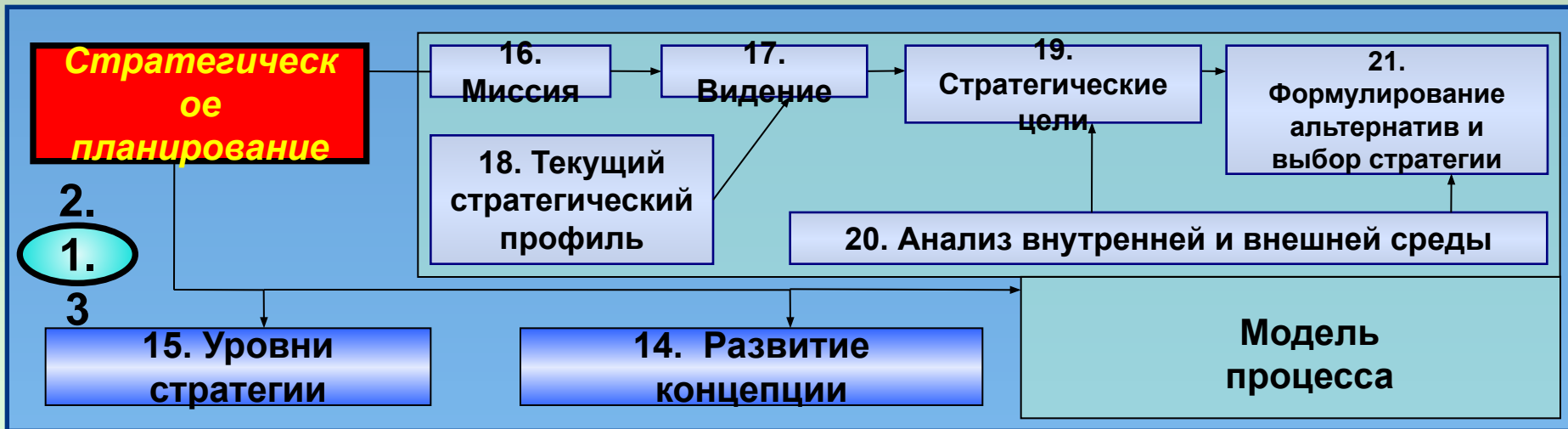


14. Уровни стратегии

15. Развитие концепции

Модель процесса





### Стратегия

«**Стратегия** - это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей... Различие между целью и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая - процесс его достижения»

Дж. О'Шонесси

**Стратегия** - это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

А. Чандлер

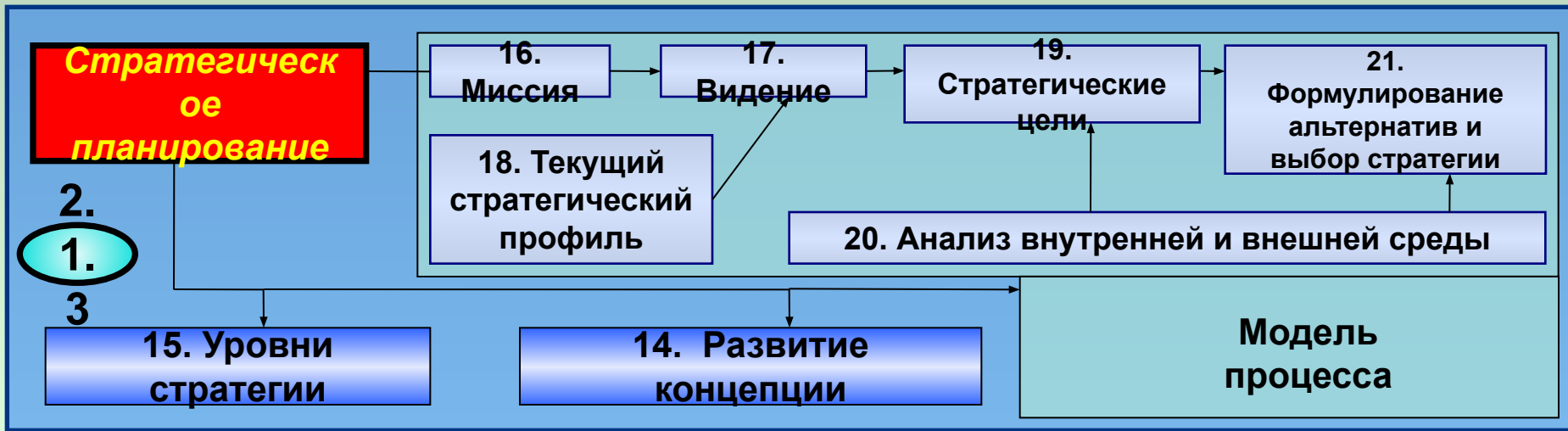
**Стратегия** - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

И. Ансофф

**Стратегия** - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Управление организацией /под. ред А.Г. Поршнева. – М., 1998





### Стратегия

«**Стратегия** - это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей... Различие между целью и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая - процесс его достижения»

Дж. О'Шонесси

**Стратегия** - это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

А. Чандлер

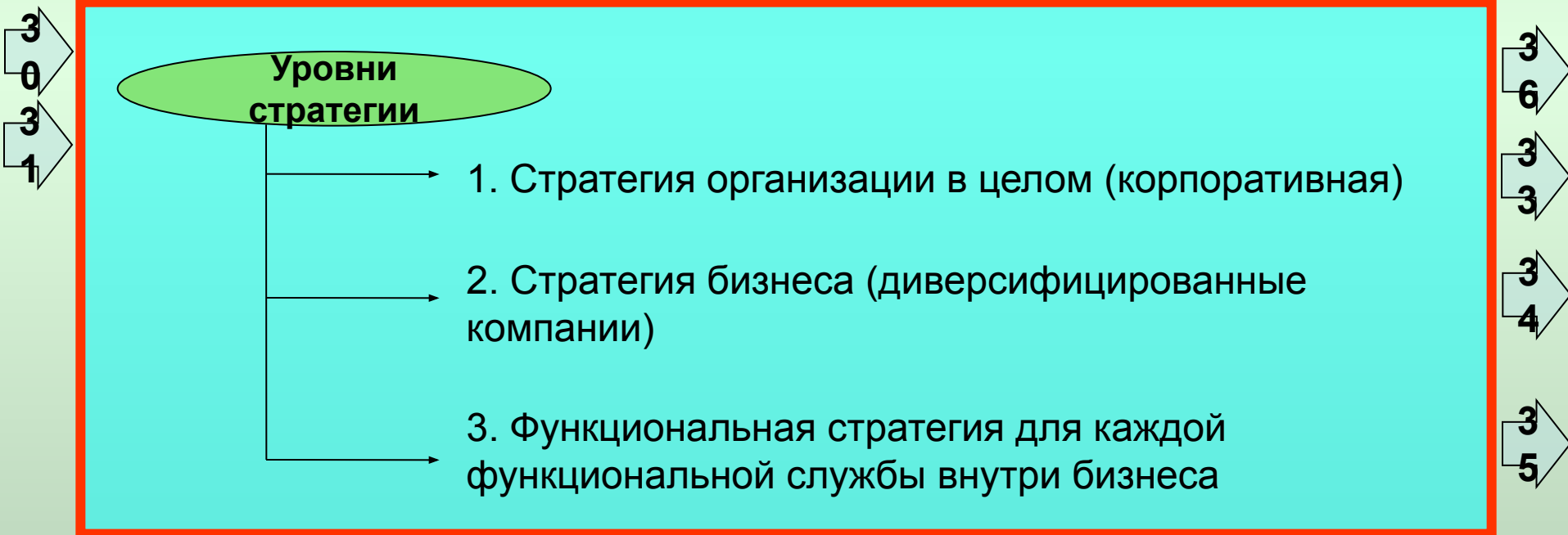
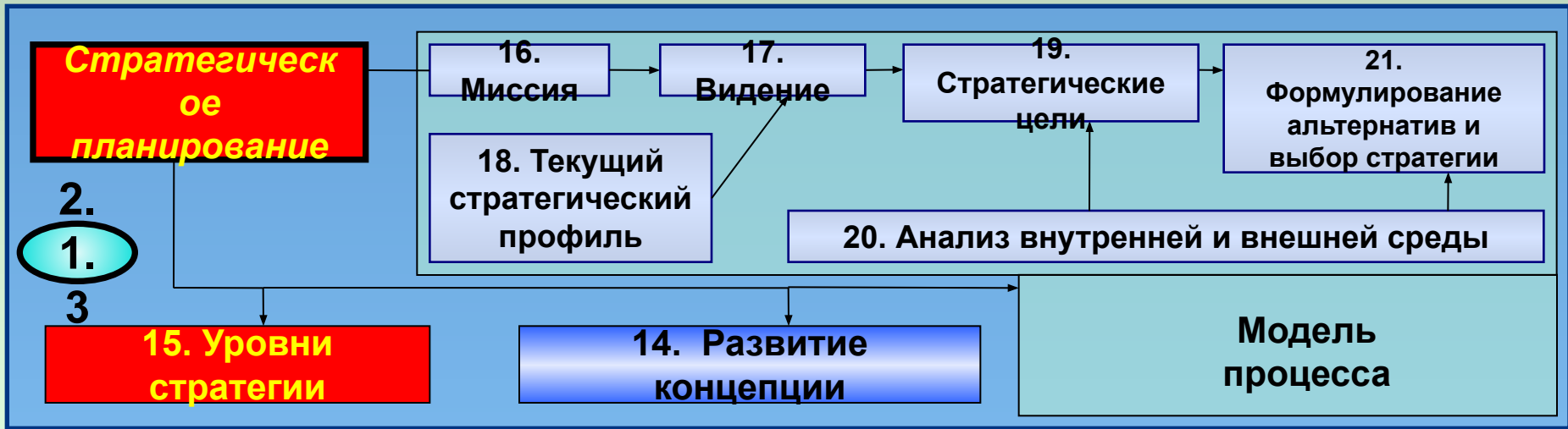
**Стратегия** - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

И. Ансофф

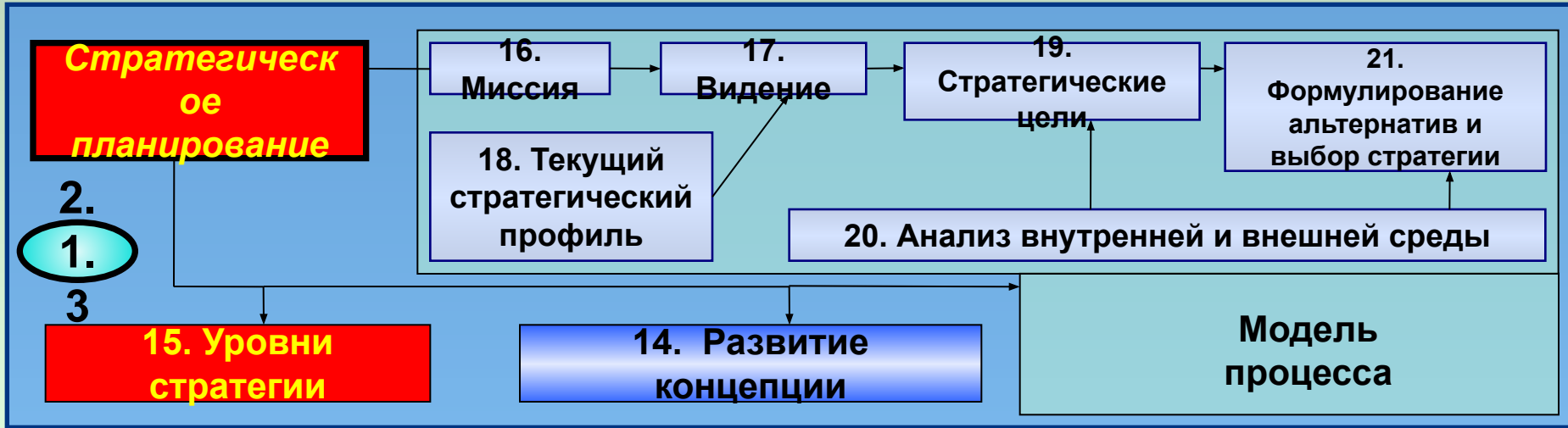
**Стратегия** - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Управление организацией /под. ред А.Г. Поршнева. – М., 1998









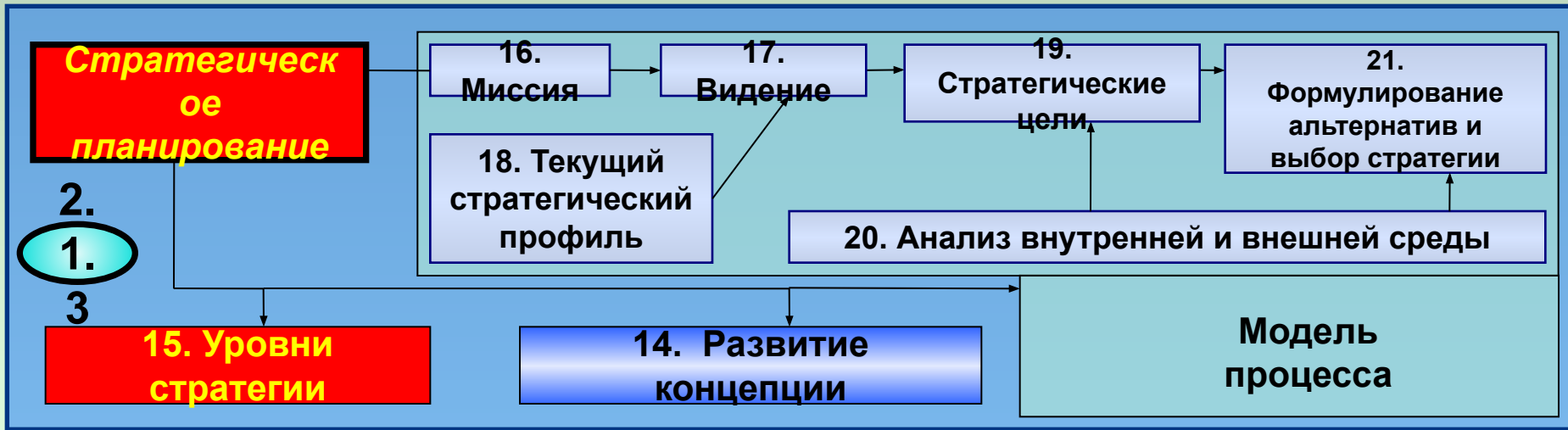
3  
2

Уровни стратегии

1. Стратегия организации в целом (корпоративная)

**Каким видом или видами бизнеса следует заниматься компании?**

Распределяются роли, которые будут играть в организации каждая ее бизнес-единица (или организационная единица).



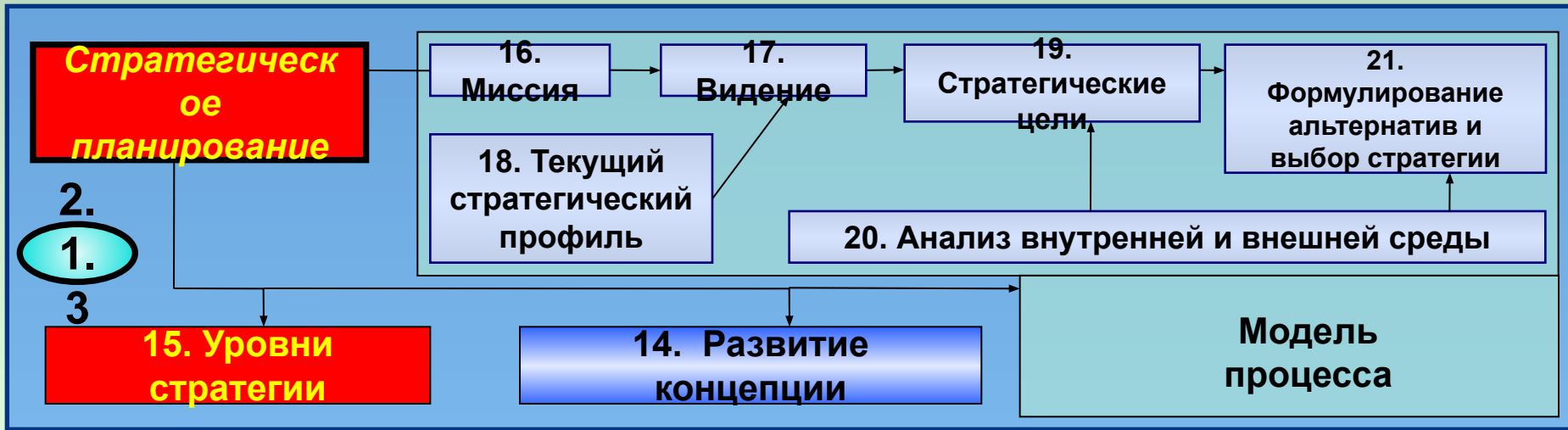
3  
2

Уровни стратегии

### 2. Стратегия бизнеса (диверсифицированные компании)

**Каким образом следует конкурировать в каждом конкретном направлении бизнеса?**

Для организаций занимающихся однородным бизнесом, выпуская один вид продукции и не выходя на разные рынки, стратегия бизнес-уровня обычно совпадает с корпоративной. Если организация занимается несколькими видами бизнеса, задачу планирования обычно упрощают, создавая отдельные стратегические бизнес единицы.



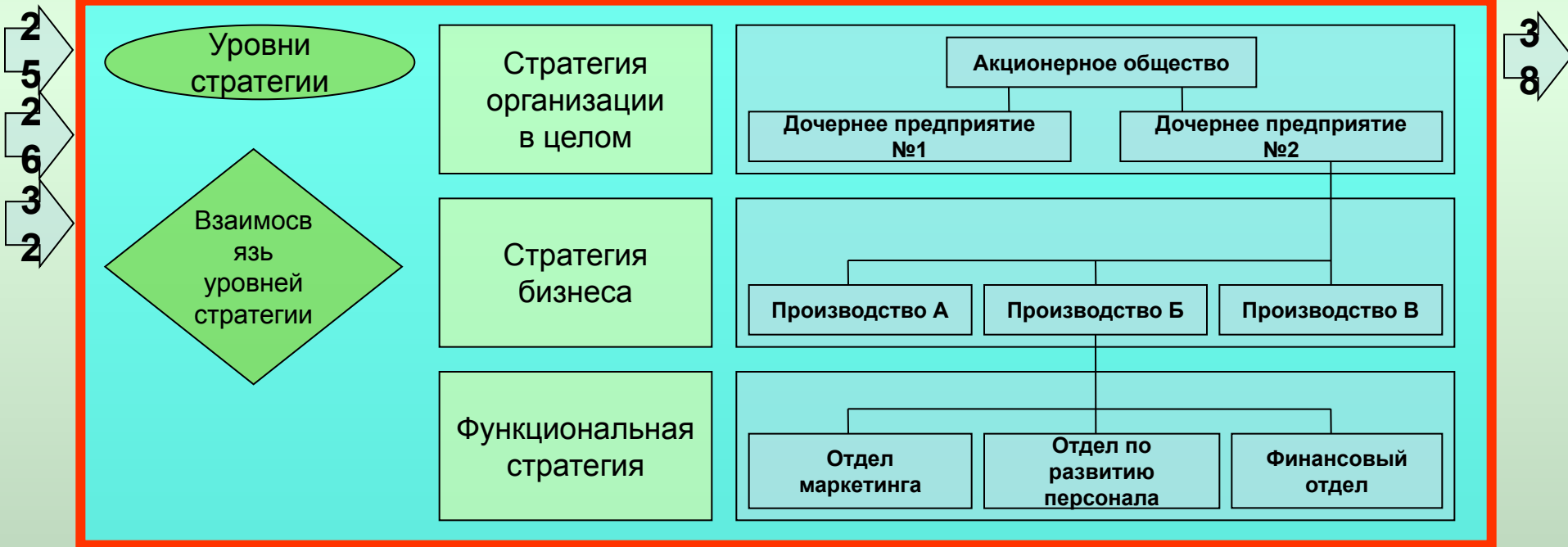
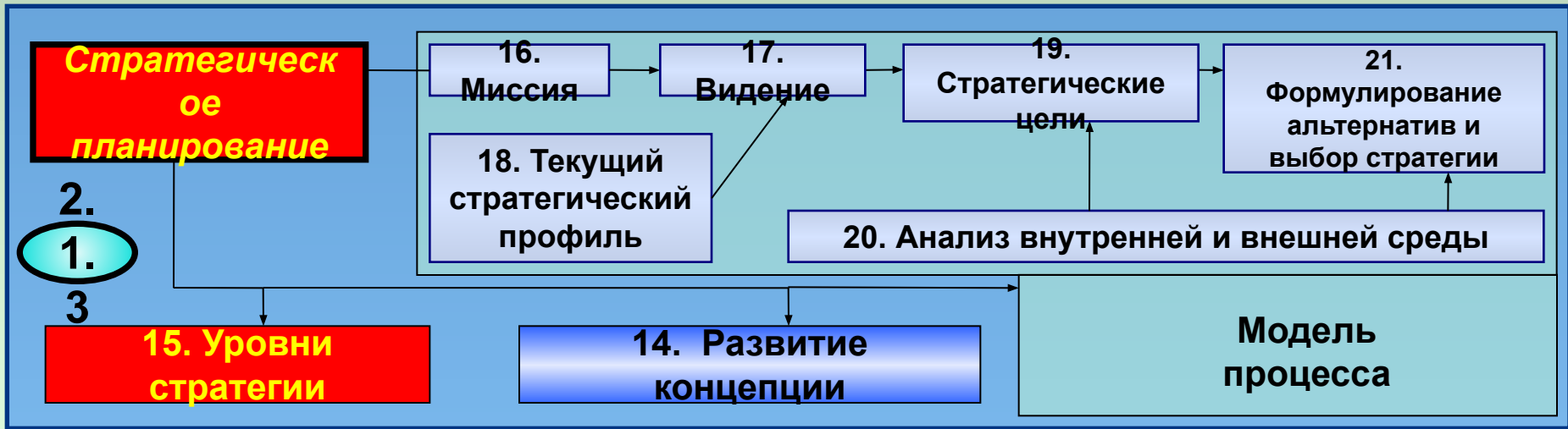
3  
2

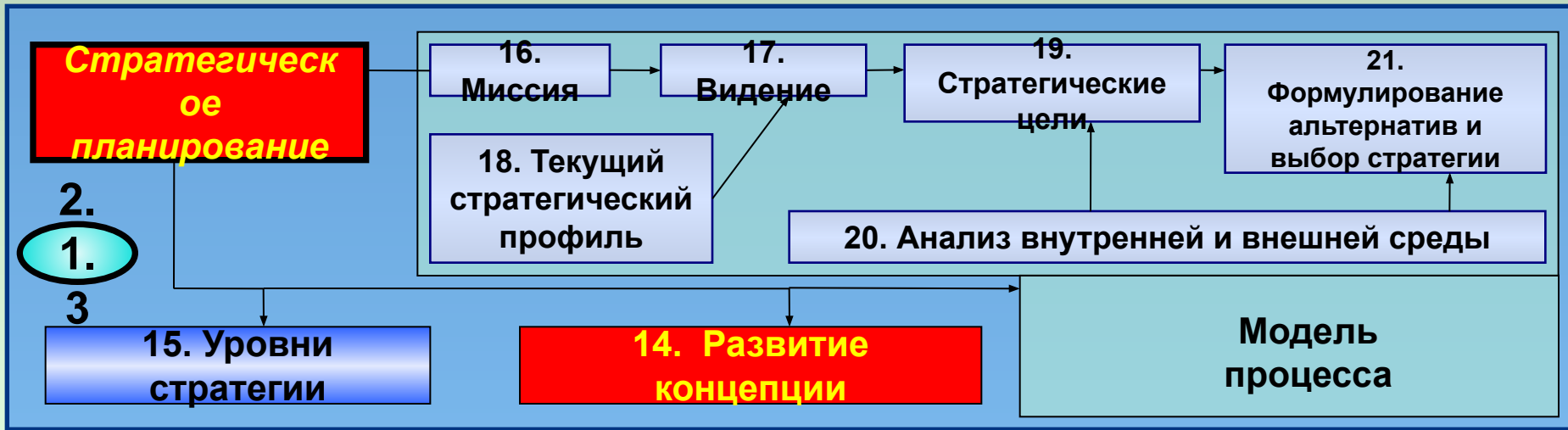
Уровни стратегии

3. Функциональная стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса

**Каким образом следует поддерживать стратегию бизнес-уровня?**

В организациях, имеющих традиционные функциональные отделы – производственный отдел, отдел маркетинга, кадровый, научно-исследовательский, конструкторский и финансовый, – их стратегии должны быть направлены на поддержку стратегии бизнес-уровня.





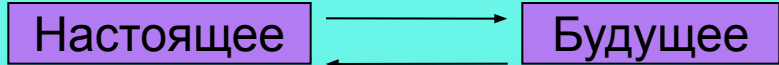
3  
0  
3  
1

Развитие концепции

### Основные этапы:

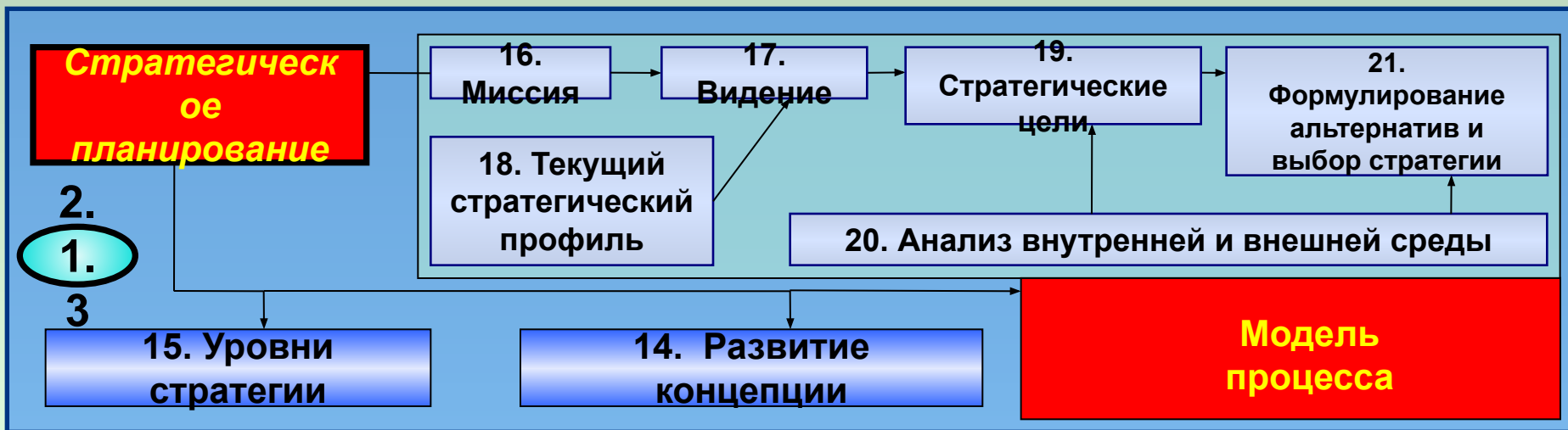
1. 60-е : Портфельная стратегия
2. 80-х XX в. М. Портер
3. С.К. Прахалад, Г. Хэмел
4. Новые подходы

Долгосрочное планирование



Стратегическое планирование

3  
8

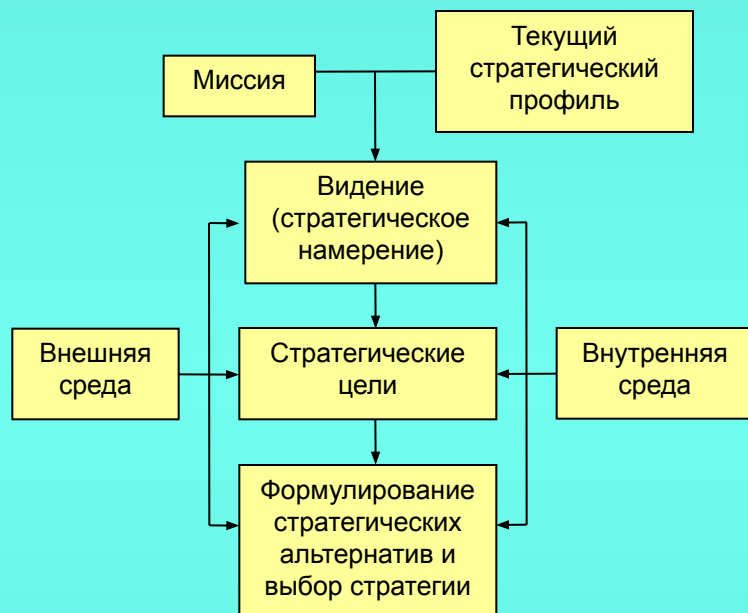


### 3. Модель процесса стратегического планирования

*Модель процесса стратегического менеджмента раскрывает взаимосвязь этапов процесса стратегического управления:*

1. Этап планирования стратегии
2. Этап разработки программ и планов реализации стратегии
3. Этап контроля и оценки

### 3. Модель процесса стратегического планирования

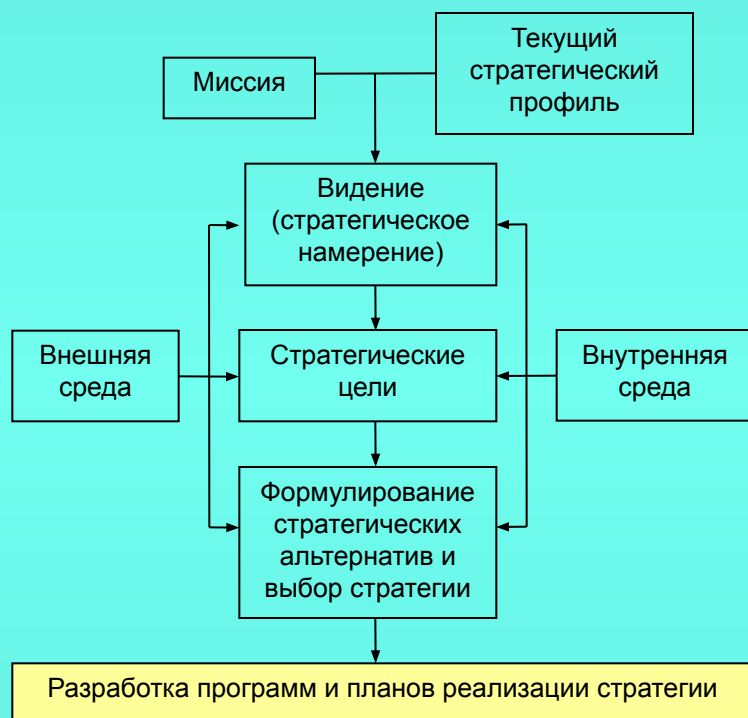


#### 1. Этап планирования стратегии

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Миссию
2. Анализ текущего стратегического профиля
3. Формулирование видения (стратегического намерения)
4. Постановку стратегических целей
5. Анализ внешней и внутренней среды
6. Формулирование стратегических альтернатив и выбор стратегии

### 3. Модель процесса стратегического планирования



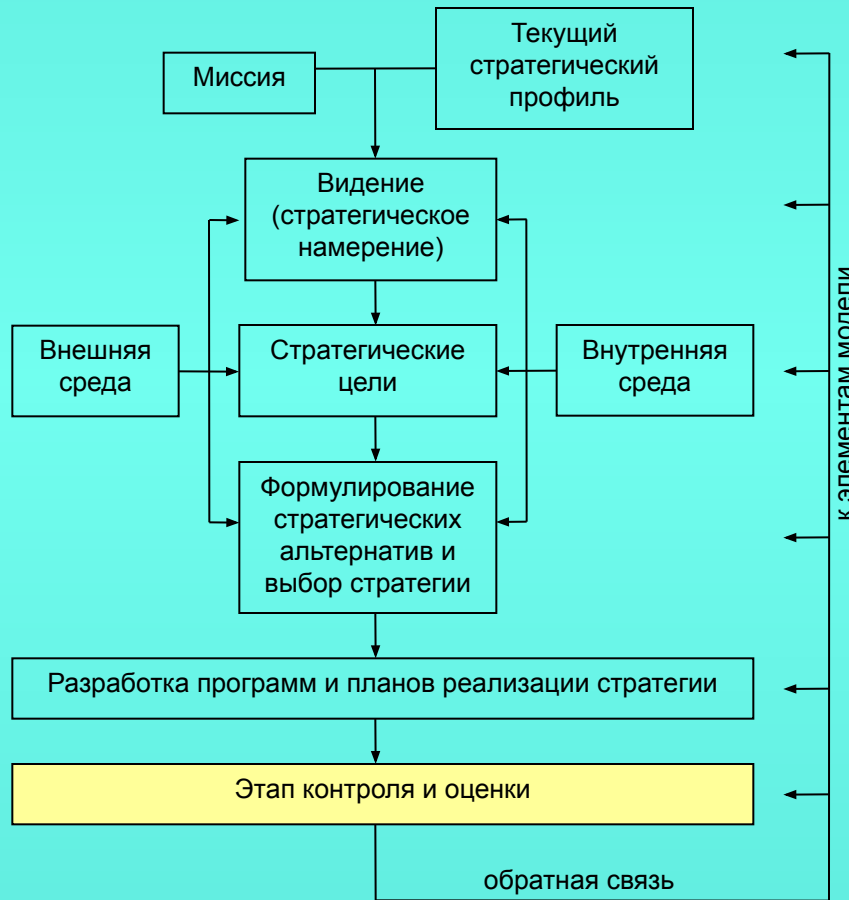
## 2. Этап разработки программ и планов реализации стратегии

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Разработка стратегических планов организации в целом
2. Разработка стратегических планов бизнес-единиц
3. Разработка стратегических планов функциональных подразделений



## 3. Модель процесса стратегического менеджмента



### 3. Этап контроля и оценки

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Контроль хода выполнения планов
2. Оценка достигнутых результатов
3. Регулирование и корректировка

## 2.1.3. Целеполагание и планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

### 2.1.3. (к. 28÷42)

Основа планирования – стратегическое планирование (к. 30÷31)

Стратегическое  
планирование  
(к. 32÷36)

У  
Р  
О  
В  
Н  
И

Корпоративный (к. 33)  
Подразделений (к. 34)  
Функциональных подсистем  
(к. 35)

История развития стратегического управления (к. 37)

Модель стратегического управления (к. 38÷41)

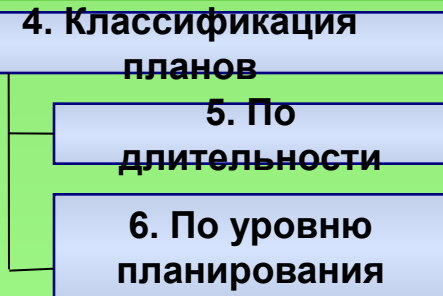
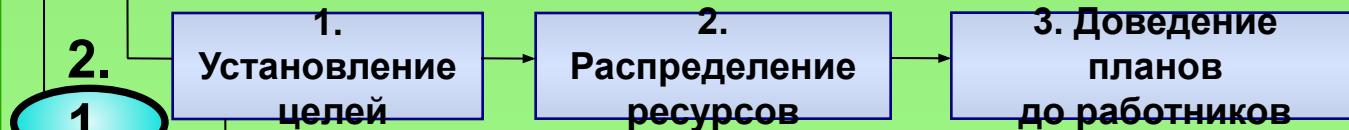
---

планирование стратегии → разработка системы планов на ее основе  
→ контроль реализации стратегии

---

Цель типовых алгоритмов – выработка стратегии развития организации.

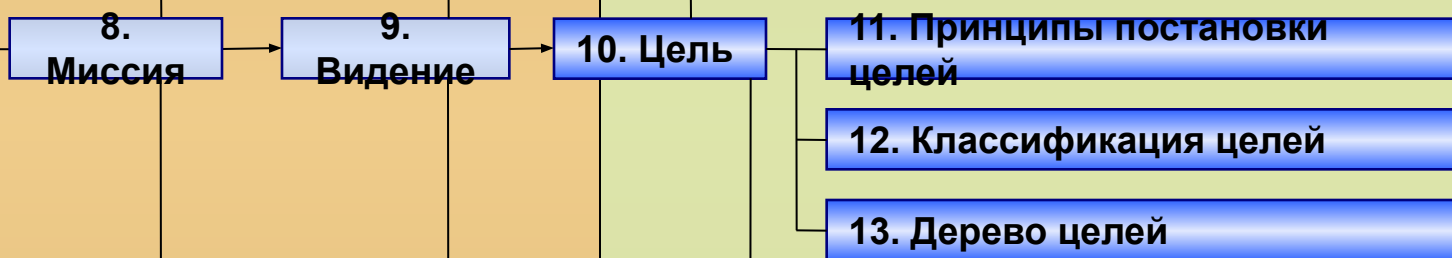
## Планирование



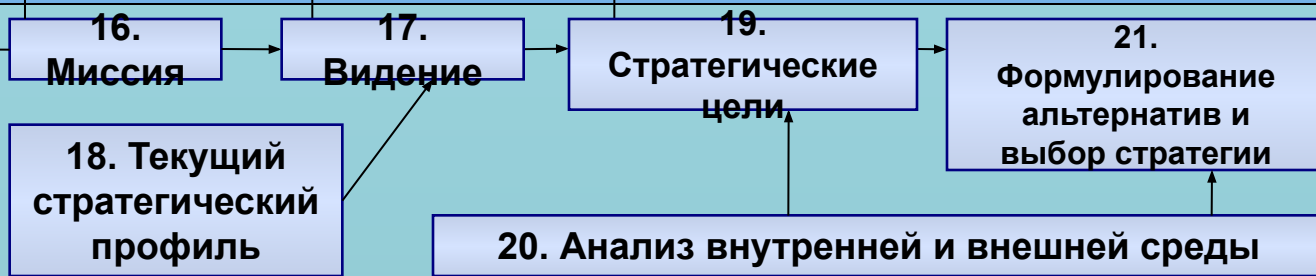
## Целеполагание

### 7. Типы целевых установок

### Система целей



## Стратегическое планирование



14. Уровни стратегии

15. Развитие концепции

Модель процесса

